

# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**А. А. Коряковская**

*Учреждение образования «Гомельский государственный  
технический университет имени П. О. Сухого», Беларусь*

Научный руководитель Н. А. Алексеенко

В настоящее время одним из основных направлений развития системы управления предприятием является разработка и применение концепции контроллинга.

Контроллинг – новое явление в теории и практике современного управления, возникшее на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учета и менеджмента, представляющее собой систему управления экономикой предприятия, ориентированную на выполнение оперативных и стратегических целей и достижение заданных результатов, объединяющую информационное обеспечение, планирование, контроль и анализ.

Без внедрения элементов контроллинга на крупных предприятиях по отдельным структурным подразделениям, на малых и средних – по видам деятельности управлять затратным механизмом практически невозможно.

Контроллинг как теоретически, так и практически в своем развитии уже прошел ряд этапов вплоть до поддержки принятия управленческих решений. На многих же белорусских предприятиях еще не освоена первая его концепция по управлению затратами. Причем обидно, что с точки зрения информационного обеспечения на каждом предприятии данных достаточно. Это и первичная бухгалтерская документация, и используемая система норм и нормативов, и др. Имеются все необходимые сведения, важно только правильно выбрать механизм их обработки. Существующие информационные технологии, современная компьютерная техника и опыт других стран позволяют эффективно управлять затратами.

Без целостной системы планирования, контроля и управления затратным механизмом борьба за снижение себестоимости может обернуться ущербом производству, здоровью работников предприятия и покупателей. Это экономия:

- 1) на качестве изделий;
- 2) на техническом перевооружении;

- 3) на создании новой продукции;
- 4) на средствах финансирования мероприятий по охране труда, технике безопасности и охране окружающей среды;
- 5) на запчастях, необходимых для ремонта оборудования, и затратах на проведение его диагностики;
- 6) на финансировании работ по обслуживанию, в том числе обеспечению безопасности коммуникаций.

Для нормального функционирования механизма планирования и контроля затрат необходим системный подход к режиму экономии на всех этапах обращения оборотных средств: от закупки материальных ценностей до поступления финансовых ресурсов в качестве расчетов за реализуемую продукцию.

Основная цель контроллинга – ориентировать процесс управления предприятием на достижение всех целей.

Таким образом, контроллинг как целостная система состоит из двух важных частей:

- стратегический контроллинг;
- оперативный контроллинг.

Каждый вид контроллинга имеет свои цели, методы, принципы, средства и инструменты. Стратегический контроллинг должен обеспечить выживаемость предприятия, отслеживание намеченных целей развития и достижение долгосрочного устойчивого преимущества перед конкурентами. Основными направлениями анализа стратегического контроллинга являются:

- анализ внешней и внутренней среды;
- анализ конкуренции;
- анализ ключевых факторов успеха;
- формирование портфеля стратегий;
- анализ стратегических планов и подконтрольных показателей деятельности;
- анализ цепочки ценностей;
- анализ затратнообразующих факторов.

Стратегический контроллинг ориентирован на долгосрочные перспективы. Объектами контроля, а, следовательно, и контролируемыми величинами являются такие показатели, как цели, стратегии, потенциалы и факторы успеха, сильные и слабые стороны предприятия, шансы и риски, рубежи и последствия.

Главной целью оперативного контроллинга является создание такой системы управления, которая эффективно помогает достигать текущие цели предприятия, а также оптимизирует соотношение «затраты–прибыль».

Оперативный контроллинг ориентирован на краткосрочные цели и контролирует такие основные показатели, как рентабельность, ликвидность, производительность и прибыль.

Арсенал основных методов и инструментов оперативного контроллинга сильно отличается от стратегического. Наиболее известными являются следующие инструменты:

- GAP-анализ – анализ отклонений (разрывов).
- Портфолио-анализ – анализ распределения деятельности предприятия по отдельным стратегиям относительно продуктов и рынков.
- CVP-анализ – анализ соотношения «затраты–объем–прибыль».
- ABC-анализ – анализ групп производственных подразделений в зависимости от их вклада в доход.

- Планирование потребности в материалах.
- Финансовый анализ показателей деятельности.
- Статические и динамические методы инвестиционных расчетов.
- Бюджетирование.
- Функционально-стоимостной анализ.

Итак, можно сделать вывод, что функционально-стоимостной анализ (ФСА) является инструментом как стратегического, так и оперативного контроллинга. Практика ведения консалтинговых проектов показала, что концепцию контроллинга необходимо сочетать с процессным подходом к организации и управлению финансово-хозяйственной деятельностью, а также с использованием метода функционально-стоимостного анализа для построения системы управленческого учета. Деятельность предприятий на рынке в современной деловой среде характеризуется:

- увеличением сложности продукции и предоставляемых услуг;
- повышением требований к системе менеджмента качества;
- увеличением капиталоемкости, количества и ассортимента продукции и услуг;
- уменьшением жизненного цикла продукции и услуг, а также времени их выхода на рынок;
- использованием передовых технологий и разнообразных каналов распространения.

Все это приводит к высоким накладным издержкам. Быстрый рост сложности и многообразия направлений деятельности предприятия на рынке вместе с фактом замены части прямых издержек на труд и материалы накладными издержками поколебали позиции традиционной методики учета издержек. О реальных издержках руководители предприятий могут только гадать. Таким образом, решение данной проблемы сталкивается с тем, что методы калькуляции издержек отстали от методов управления бизнесом. Традиционные системы учета затрат дают весьма неточные данные, потому что, как правило, не учитывают структурные и функциональные факторы. В управленческом учете себестоимость является функцией только одного определяющего фактора – объема производства или предоставляемой услуги. В стратегическом управлении затратами стоимость зависит от многих взаимно влияющих друг на друга факторов. К структурным относятся следующие факторы:

- горизонтальная интеграция, связанная с масштабом производства;
- вертикальная интеграция, определяющая диапазон производимой продукции или услуг;
- корпоративный опыт;
- используемые технологии;
- сложность, определяемая широтой ассортимента изделий или услуг.

Наиболее существенными функциональными факторами являются:

- концепция вовлеченности работников в постоянные усовершенствования;
- концепция комплексного управления качеством; использование мощностей предприятия;
- использование связей с поставщиками и клиентами в контексте цепочки ценности предприятия.

В настоящее время анализ затрат движется в направлении функциональных факторов, т. к. выводы на основе структурных факторов быстро устаревают в динамично меняющемся пространстве современного бизнеса.

Несмотря на все вышеперечисленные преимущества контроллинга для предприятий, внедрение данной системы на предприятиях Беларуси сопряжено с рядом своеобразных сложностей.

К техническим трудностям внедрения контроллинга можно отнести необходимость разработки внутренних форм отчетности для отражения информации, необходимой для проведения контроллинга; также необходима автоматизация данного процесса, что, в свою очередь, влечет за собой необходимость приобретения новых программных продуктов, способных отвечать заданным потребностям предприятия. В эту группу можно также отнести проблемы, связанные с реорганизацией структурных подразделений предприятия.

К проблемам социально-психологического характера относятся привычки людей, страх перед неизвестностью, информационный фильтр в организации – предлагаемые новые подходы к анализу и управлению затратами не согласуются со знаниями и представлениями исполнителей.

Нормативная база, регламентирующая учет неполной себестоимости, у нас в Республике Беларусь до конца не сформирована, и основные принципы, которыми предприятиям предстоит пользоваться при выборе того или иного варианта учета затрат, еще предстоит определить, одновременно предоставив хозяйствующим субъектам максимально возможную свободу в решении вопросов, связанных с калькулированием себестоимости.

Итак, основная задача контроллинга – вовлечь все структурные подразделения компании в реализацию общей стратегии. Почти каждое предприятие в своем развитии сталкивается с трудностями реализации единой стратегии, поскольку каждое структурное подразделение выполняет различные функции и, как правило, имеет свои цели.